

GESTIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS EN EL ESPECTÁCULO EN VIVO

Mariana Castellucci¹ - Teatro Nacional Cervantes - mariana.castellucci@gmail.com

Noelia González Svoboda² - Universidad Nacional de las Artes - noelia.p.gonzalez@gmail.com

Resumen: El objetivo de este artículo es "poner sobre la mesa" la cuestión de la coordinación técnica, con el fin de observar, compartir, y reflexionar de manera colectiva, sobre cómo enriquecer los sistemas organizativos, imprescindibles para la realización de cualquier proyecto de artes escénicas. La intención es abordar el tema no sólo desde y para el personal que trabaja en el ámbito de una Dirección Técnica, sino también para todo el equipo técnico y artístico implicado en la creación de un espectáculo teniendo en cuenta el período de preproducción, producción, servicio de función y explotación. En este trabajo se desarrollan temas centrales tales como: tareas y competencias de la Dirección Técnica, equipos artísticos y técnicos de la producción, tipos y sistemas organizativos de empresas teatrales, gestión de recursos humanos y técnicos, gestión de proyectos de artes escénicas, documentación fundamental del trabajo de la Dirección Técnica y se analiza cuál es el impacto de estos aspectos en los proyectos escenográficos.

El fin es observar el mundo del espectáculo desde un punto de vista que permita comprenderlo como conjunto complejo.

Palabras clave: Gestión, Recursos, Técnica, Escenografía, Teatro.

Abstract: This article aims to demonstrate the importance of the technical coordination issue, in order to observe, share, and reflect collectively on how to enrich the organizational systems, essential for the performance of any project of performing arts. The intention is to address the issue not only from and for staff working within a Technical Directorate, but also for all technical and artistic equipment involved in the creation of a show taking into account the period of pre-production, production, space of function and exploitation. In this work the central aspects are developed, such as: Tasks and competences of the Technical Directorate, artistic equipment and production technicians, types and organizational systems of theatrical companies, management of human and technical resources, project management in performing arts, fundamental documentation of development of the Technical Directorate and it is analyzed the influence of these aspects in the projects of scenography. The purpose is to observe the world of entertainment from a point of view that allows understanding it as a complex complex.

Keywords: Management, Director, Technical, Stage Design, Theatre.

¹Escenógrafa, especialista en Proyección escénica y Gestión de recursos técnicos.

² Licenciada en Artes del Teatro.

Introducción

En los últimos años se ha registrado un crecimiento respecto de las técnicas aplicadas a la escena. Éstas han tomado rumbos naturales según las necesidades de las obras cuyas características se han complejizado. En algunos casos de manera profesional y en otros de forma rudimentaria. Esta situación mayormente se instala debido a que los recursos no son los más adecuados para la resolución de un montaje, o porque los costos exceden las posibilidades de la producción, o bien no se consideran la totalidad de los factores que intervendrán en una puesta en escena con anticipación. Estas condiciones en las salas teatrales -que se repite en todos los circuitos de producción- son el punto de partida para reflexionar sobre las competencias y perfiles de la Dirección Técnica, cuál es su misión, su objetivo, su alcance y la importancia y métodos de alineación respecto de los equipos de trabajo.

Para desarrollar una noción de la Dirección Técnica es necesario entenderla como una profesión emergente y no como una intrusión de sistemas organizativos externos a esquemas de tipo artesanal, sino todo lo contrario. Se trata de una pieza en la producción que vincula los aspectos técnicos y artísticos, elaborando una óptima gestión de los recursos incluso los humanos, para que el público pueda disfrutar de un espectáculo de calidad, los equipos artísticos realicen sus obras con los recursos necesarios a un costo razonable, que el ejercicio de la profesión haga posible la vida personal y que se reduzcan los accidentes de trabajo, entre otros.

Continuando con el orden del análisis, surgirá la necesidad de responder cómo se organizan los proyectos, cuál es su desarrollo de principio a fin y cuál es el rol que desempeña un Director Técnico (DT) en ello. Pensar en la coordinación técnica es primordial para comprender el mundo del espectáculo desde un punto de vista abarcativo que permita entenderlo como conjunto complejo; ésta es una función imprescindible en la realización de cualquier espectáculo ya que todo proyecto requiere de una adecuada gestión de recursos técnicos y humanos.

Director o Coordinador Técnico

Hilando fino, a efectos de un mejor entender en la definición de una Dirección Técnica, se deben considerar aspectos característicos que la conforman, los que varían en función del tipo de empresa teatral, del formato del espectáculo o del género y de su pertenencia al sector público o privado. Existen otros factores, como la incorporación de nuevas tecnologías, el cambio de paradigma en la concepción y construcción de escenografías, los equipos de iluminación, sonido, maquinaria y video que son parte cada vez más importante y que influyen en competencias y procesos de la Dirección Técnica. En ocasiones es difícil distinguir entre géneros, ya que una pasarela de moda o un acto político están muy cerca de lo que es el desarrollo de un espectáculo en vivo, y terminan siendo parte de nuestro trabajo, como escenógrafos y como coordinadores.

Resultará más evidente, para definir la DT, observar los grandes teatros de estructuras complejas donde estos roles son más visibles, aunque todas las organizaciones necesitan agrupar, centralizar y gestionar procesos de tipo técnico. Sin importar si es bajo el nombre Dirección Técnica, o el tamaño y características del escenario y el aforo de la platea de espectadores.

1) Objetivos del Director o Coordinador Técnico. Acotaremos en este caso los objetivos principales de una Dirección Técnica en dos primeros grandes rasgos:

- a) La gestión de los recursos técnicos y humanos para la puesta en escena de un espectáculo: esto incluye al personal técnico, la seguridad y la explotación técnica - desde la presentación del proyecto hasta la última función, incluyendo su almacenamiento.
- b) Acondicionamiento del espacio de representación: selección, inversión y mantenimiento.

2) Perfil del Director o Coordinador Técnico. Los cambios en las formas escénicas exigen responsables con nuevas y mayores competencias y habilidades: conocimientos técnicos bien fundamentados, que comprendan los procesos técnicos, capaces de organizar los recursos humanos, la logística, etc., y que además puedan conjugar las demandas artísticas con las exigencias económicas. Entonces, logrará un mejor desempeño en la tarea quien posea ciertas cualidades y aptitudes que condicionan el perfil que requerirá un Director Técnico:

- a) Que sea capaz de realizar tareas técnicas complejas y heterogéneas, con objetivos globales definidos y en un alto grado de exigencia en autonomía, iniciativa y responsabilidad.
- b) Que tenga conocimientos y experiencia: cualificación superior y práctica en todas las disciplinas que atañen a sus deberes.
- c) Que sea hábil para lidiar con varias tareas, y lúcido para integrar y conjugar varios factores.

3) Estructura de una Dirección Técnica. Las tareas de una Dirección Técnica son llevadas a cabo por el Director Técnico, pero en muchos casos estas funciones pueden ser asumidas por varias personas que se reparten las tareas y las responsabilidades según la estructura y las capacidades pero todas tienen un común denominador: la resolución de problemas. Para esto se requerirá coordinación y sentido común que permita a cada uno realizar su trabajo individual sin perder nunca el sentido global. Resolver problemas y crear un entorno donde los demás puedan resolverlos con un propósito común.

El alineamiento estratégico del DT y su equipo es indispensable. La relación entre los integrantes del equipo es quizás más importante que las partes independientes para el logro de los objetivos. Alinear es sincronizar el funcionamiento de cada una de las partes del sistema.

El DT será quien tome una decisión final, pero mancomunando las decisiones de un conjunto. Estructuralmente es quien lidera, guía y ordena un grupo, desde el acompañamiento en un proceso, que se desarrolla y avanza en la multiplicidad de áreas pero que concluye en un fin único y último.

La organización de la empresa teatral

Las diferentes formas de organización, tan versátiles como la realidad misma, son la variable que se encuentra en el origen de las múltiples definiciones de Dirección Técnica. Existen tantas maneras de llamar a quien realiza esta función (Director técnico, Coordinador Técnico, Coordinador de montaje, Técnico de la casa –cuando es la única persona para todo en un escenario pequeño, etc.) como la variación en el alcance de sus tareas en relación al tamaño de la estructura a la que pertenece. Para profundizar en las diferentes organizaciones, se propone la siguiente forma clasificatoria, siempre teniendo en cuenta que estas divisiones no son puras:

- a) Según la actividad, Teatros de producción propia (Teatro Colón – Teatro Nacional Cervantes – Complejo General San Martín – Teatro Argentino de La Plata – Teatro Libertador de Córdoba); Teatros de producción externa o de acogida (Maipo – Nacional – Coliseo); Compañías (De La Guarda – Buenos Aires Lírica - Teatro Musical Contemporáneo); Empresas de alquiler de servicios para el espectáculo en vivo (Troy – Bals)
- b) Según el sector, Público (Teatro Colón, TGSM, TNC); Privado (Multiteatro, La Plaza, etc); Mixto (Coliseo)
- c) Según el tamaño, Grandes teatros, Teatros medianos y pequeños, Compañías, Personal autónomo.
- d) Según géneros, Ópera, Danza, Teatro de texto, Musical, Música, Circo, Eventos, Festivales, etc.

Una empresa teatral requerirá un criterio diferente que una empresa tradicional en la formulación de su estructura organizacional, sobre todo por su necesidad de contar con conocimientos multidisciplinarios y altamente especializados para la puesta en escena de un espectáculo.

En todos los casos hará falta realizar un estudio específico de cada situación. En este trabajo se hace un enfoque sobre el sistema de un teatro de gran formato, en el cual se observa una estructura típica tipo matricial o por proyectos (que permite atender simultáneamente varios proyectos en paralelo dentro de la organización).

En una configuración matricial está implícito el concepto de responsabilidad técnica, es decir que en este caso, cada Jefe de área tiene responsabilidad técnica por los resultados que logra en su etapa del proceso. Según la envergadura, la empresa teatral tendrá un organigrama matricial más o menos complejo. La ventaja de este sistema es que mediante una buena coordinación y logística se pueden realizar varios proyectos en simultáneo, pasando cada uno por distintas áreas según la fase del mismo. Más adelante se mencionan ejemplos concretos en donde se observan teatros que tienen un organigrama de este estilo pero con grandes variaciones en cuanto al sistema de contratación y al sistema elegido para cubrir los "picos de trabajo".

La desventaja de esta metodología es que la responsabilidad se distribuye y en ocasiones será difícil delimitar estas responsabilidades. Por esta razón es que el trabajo en equipo y la consolidación del grupo humano son de suma importancia. Por otra parte, este tipo de estructura requiere sistemas de comunicación y de información de mayor complejidad y fluidez.

Un componente determinante en cualquier tipo de estructura será el factor humano. Escuchar, entender y atender a las personas es parte del trabajo de la DT. Es preciso detenerse y aclarar que no

se está buscando el tipo de organigrama ideal, sino que una de las funciones del DT o equipo de DT es alcanzar una estructura organizativa adecuada para la consecución de los fines propuestos, que sea sana y fuerte.

Será una decisión de la Dirección General o del dueño de la sala o de la empresa, cómo afrontará un teatro los períodos de trabajo álgido y las mesetas que se atraviesen. Sosteniendo una estructura acorde a esos picos, que tendrá menos actividad cuando se entra en los meses de menor actividad; otra opción será manteniendo una planta base y contratando personal extra en los momentos que fuera necesario; o en el caso de una empresa privada, armando un equipo nuevo para cada proyecto. Todos los casos requieren perfiles diferentes de personal y generan dinámicas y tipos de contrataciones distintas. A continuación se desarrollan algunos ejemplos de resultados diversos frente a las contrataciones:

Teatro Municipal de Santiago de Chile.

La institución es de carácter público y depende del municipio de Santiago de Chile. Es un teatro de Ópera y Ballet, con producción propia, tanto la orquesta, como el coro y el ballet son cuerpo estable. Sin embargo, la contratación de personal técnico se hace de forma privada. El área técnica cuenta con personal suficiente para llevar a cabo los montajes de la temporada sin tener que reforzar en las estancias de mayor actividad. Su estructura organizacional es bastante compleja.

Teatre Lliure Barcelona.

Es una fundación de carácter público. Cuenta con tres salas. Dos en un mismo edificio (de 150 y 750 localidades aproximadamente) y una tercera en un segundo edificio (200 localidades aproximadamente). Su fuerte es el teatro de texto y no cuenta con talleres de realización internos. Las producciones propias se realizan en talleres privados externos. El equipo técnico consta de una planta base de personal conformada por 29 (veintinueve) personas distribuidas en una dirección y 6 (seis) áreas. Para los momentos álgidos de trabajo se contrata personal externo.

Teatro Nacional Cervantes.

Es un Teatro Nacional de producción propia. Actualmente cuenta con tres salas en un mismo edificio (860, 145 y 90 localidades). La estructura no siempre fue así, ya que no siempre se realizaron las escenografías dentro del teatro. Actualmente la estructura consta de Dirección General, tres direcciones que responden a esta Dirección Técnica, Dirección de Producción y Dirección Artística, y 12 áreas de base operativa. Obviaremos aquí las áreas de apoyo como legales o prensa sin querer restarles importancia. El equipo técnico consta de 150 personas. Por lo que, el teatro cuenta con el

total de personal necesarios para hacer frente a cualquier pico de trabajo. Su estructura organizacional es bastante compleja.

Teatro Hasta Trilce.

Es un teatro pequeño, de carácter privado que cuenta con una dinámica de producción independiente, cada compañía hace su propia producción. El teatro cuenta con una sala de dimensiones reducidas y un foso de orquesta. En su estructura interna cuenta con un técnico de sonido, un técnico de iluminación que al mismo tiempo oficia de técnico de sala y sus dueños que ejercen la Dirección Artística de la programación. En este caso, la estructura interna es mínima, por lo que cada modificación en el espacio hace preciso reforzar el personal y subcontratar.

Compañía Teatro Musical Contemporáneo.

Esta compañía se formó para producir espectáculos de ópera de cámara. Funciona desde 2013 con una figura de dirección general que evalúa y propone con fundamenta los motivos de las contrataciones para cada producción, a fin de hacer operativo el sistema. En la compañía no existe un elenco estable, pero cuenta con un equipo técnico-artístico que le da estructura, éste se compone de un director artístico, un coordinador técnico, un preparador musical, un técnico de iluminación y un stage manager. Para cada producción se contratan talleres de realización, provisión de luces y video, el personal necesario para atender funciones y ensayos. Los contratos son de corto plazo y abarcan la duración total de la producción.

Como se observa en los casos de los teatros de producción propia la estructura es realmente grande en cantidad y variedad de equipos y funciones. En estos, la DT es el punto de encuentro, la bisagra entre los equipos técnicos y la Dirección general, la Dirección de producción y la Dirección de Administración. En el caso de una coordinación fuera de una gran estructura será el punto de encuentro entre la compañía, el productor y la técnica propia de donde vaya a producirse el espectáculo.

Los niveles y sistemas de comunicación serán muy diferentes. En las pequeñas estructuras se podrán conversar algunas cosas, en cambio en las grandes será conveniente exigir la documentación técnica exhaustiva para que todos los equipos y turnos de cada equipo trabajen sobre la misma base de información y se logre el producto final que se ideó.

Recursos humanos y materiales

En el desarrollo de las producciones teatrales, como es sabido, están involucradas múltiples especialidades, lo que lleva a que siempre sea un trabajo en equipo, que su buen o mal funcionamiento se verá reflejado en el resultado de la producción sobre el escenario.

El mérito será lograr ordenar las acciones unas con respecto de otras en relación a los objetivos perseguidos. Para lo cual es indispensable la cooperación de todos los involucrados, lo que se puede conseguir de diferentes maneras: por adhesión a un proyecto común, por normas y reglas, por contrato, por obligación, entre otros y según el caso.

Será tarea del coordinador técnico y luego del Jefe de equipo la gestión continuada del compromiso fomentando la motivación y la participación. Así como de aprendizaje proyecto a proyecto, y la puesta en común de los resultados, especialmente si es un equipo estable.

La aproximación del equipo al proyecto será diferente según ciertas variables, por ejemplo, se puede recibir un proyecto cerrado y llevarlo a escena como productor técnico independiente, o diseñar un proyecto escenográfico y coordinar la realización en talleres privados para luego llevarlo a un teatro donde el coordinador será un eslabón en la organización allí existente, o coordinando la visita del espectáculo de una compañía extranjera, etc. Lo que siempre deberá ser prioritario es establecer el equipo necesario para alcanzar los objetivos.

La gestión de los proyectos

La gestión de proyectos es tema de estudio desde los años 70 aproximadamente, hay mucha documentación sobre ello, desde cómo se aplicarían las técnicas de evaluación hasta la revisión de proyectos o el GEP (gestión enfocada a problemas). Para trasladar estas técnicas al ámbito teatral, primero será preciso definir un proyecto: Movilización de recursos para la realización de un objetivo definido con anticipación en un plazo determinado. Para una empresa teatral, un proyecto puede ser: una temporada, el montaje de una escenografía, el desarrollo de un evento, el cambio rápido de un decorado, un festival, etc. Citando a Lionel Bellenger,

después de haber definido el objeto del proyecto, su motivación y sus objetivos, trabajar por proyectos es planificar las etapas del progreso del proyecto, reunir los recursos necesarios,

movilizar el equipo y distribuir los roles anticipando las resistencias, asegurando el seguimiento y las modificaciones para garantizar el mejor resultado en el plazo fijado.³

Cuando se establecen las variables básicas de un proyecto: actividades, recursos y gastos, no se debe pasar por alto que además de recursos técnicos y humanos, se gestiona talento. Tanto en el origen como en el final de cada proyecto este factor es primordial.

En la gestión de un proyecto teatral, la creatividad y las ideas de un grupo de personas (el equipo artístico) serán el eje central de la organización. Ideas que además seguirán mutando hasta el día del estreno. La tarea más desafiante será organizar los recursos para que esas variables puedan existir, incluso hasta minutos antes de que se levante el telón por última vez.

Para enfrentar la gestión de un proyecto, es necesario identificar su tipo, sus dimensiones aproximadas, si es independiente o se encuentra en el marco de un programa más amplio, en qué contexto se realizará y si es colectivo o individual.

Desde el punto de vista de una Dirección Técnica, el trabajo se organiza indefectiblemente por proyectos. Esto requiere la elección de una organización determinada que debe dar respuesta a las necesidades técnico-artísticas y resolver el proyecto. Si es realizado en el marco de una gran estructura, probablemente el sistema de organización esté predeterminado. Cualquiera sea la estructura que contenga el proyecto –gran sala o pequeña en un teatro independiente- hará falta sine qua non:

- saber trabajar por proyectos y por objetivos
- estudiar el proyecto en profundidad
- conocer cuál es el alcance del rol que en el que se está desarrollando la tarea
- crear un equipo de trabajo
- enmarcar el proyecto en el contexto
- generar una estrategia
- elaborar un desglose del proyecto estableciendo las bases, definiendo y organizando cada ítem para llegar al objetivo, para distribuir tareas y para gestionar los recursos
- generar la documentación técnica indispensable
- crear un calendario, o cronograma del proyecto a modo de herramienta que funde todas las tareas que se van a realizar, las relaciones entre ellas, las duraciones y los recursos que necesarios.

³ Bellenger, Lionel. (2005) “Managez un projet avec succès”. ESF Editorial.

Documentación de la Dirección Técnica

Será tarea de la Dirección Técnica generar la documentación necesaria para llevar a cabo cada proyecto. La información es la base para la toma de cualquier decisión. El documento más importante de la DT es la Ficha Técnica, y su diseño deberá adecuarse según la circunstancia, aunque todas incluyen la información básica:

- Breve descripción que genere un contexto; No será lo mismo un espacio no convencional en un galpón, que una universidad, en un edificio exclusivamente creado para ello, etc. Esto dará orientación de las condiciones generales.
- Indicaciones sobre los sistemas de suspensión; Medidas importantes, incluyendo planta y corte longitudinal del espacio escénico.
- Indicaciones sobre los accesos de carga, incluyendo distancia hasta escenario y medidas.
- Enumerará dotación técnicas disponibles, ya sea de luces, sonido, video, cámara negra, etc.
- Podrá incluir los requisitos de presentación de un proyecto (escenográfico, de vestuario, de caracterización, de iluminación, sonido, video, etc), si es un teatro de producción propia.
- Información de contacto

Según cual sea la circunstancia ante la cual se confeccionará el raider o ficha técnica de la obra, tendrá mayor o menor cantidad de información:

Ficha técnica de un espectáculo u obra; Hará una descripción general del montaje, incluyendo fotografía general del espacio. Se encuentran divididos según lo que es responsabilidad de la compañía y lo que es responsabilidad de la sala, indicará medidas mínimas necesarias, indicará cualquier requerimiento especial e indispensable, contendrá un plano de implantación escenográfica: planta y corte, plano de implantación de iluminación indicando canales, listado de líneas de sonido: patch, información de contacto, detalle de necesidades de vestuario con indicaciones de mantenimiento del mismo, requerimientos de camarines, un cronograma general de montaje, ensayo, función y desmontaje, un listado del personal que viaja (técnicos y actores) detallando nombre y función.

Otros documentos de uso común son: Proyecto escenográfico/vestuario y caracterización para realización, adaptación, cuaderno de montaje /Dossier de montaje/Libro de enfoque, Calendario/Cronograma, los hay anuales, que releva una evaluación en un lapso largo de tiempo y en relación a

varios espacios escénicos, en una estructura grande. Por obra, por día en el escenario, incluso por cambio escenográfico.

Prestando especial atención a este último documento, el calendario de trabajo, deberá ser realista y reflejar las expectativas en el tiempo estimado; deberá ser aceptado y aprobado por todas las partes; y formalizado con documentación que indique sus factibilidades. Es un elemento de comunicación indispensable.

Para evaluar y organizar un proyecto, existen varios sistemas de representación, el diagrama de *Gantt* es el sistema más común de comunicación para la confección de una planificación compleja, cada actividad se representa por un rectángulo proporcional a la duración. Por ejemplo, para la programación de la temporada anual de un teatro de gran formato, aplicando este sistema, se puede evaluar en una rápida apreciación visual comparativa: la actividad de cada espectáculo, de cada escenario y de cada taller desarrollado en detalle.

Existen otros formatos menos utilizados en nuestro medio, quizás porque no tienen el mismo impacto visual, pero que serán muy útiles cuando estemos embarcados en un proyecto de gran envergadura: Cargas, Pert/CPM, Roy, etc.

Conclusión

Como resultado de esta investigación podemos concluir que desde una Dirección Técnica, no es posible disociar los aspectos puramente técnicos que requiere una obra, de aquellos artísticos que son el eje alrededor del cual se construyen las necesidades. La DT es una aptitud y actitud, y su centro de gravedad se encuentra a medio camino entre el arte y la técnica.

Es preciso que para el desarrollo natural de las fases de un proyecto que exista la figura de una Dirección Técnica, que no solo tenga plena conciencia de los aspectos técnicos y artísticos, sino también de los humanos, que agrupe y centralice la información, que analice y de marcha los recursos haciendo una gestión inteligente puesta al servicio del espectáculo.

La pregunta de cómo afrontar una gestión de calidad que incluya la técnica, los procesos y permita llevar a cabo los espectáculos tal como han sido concebidos, encuentra su respuesta en la existencia de una Dirección Técnica, como una manera de incorporar los estudios de factibilidad y los condicionantes técnicos a la selección de proyectos. En todo proyecto se redefinen detalles, esto es propio de la dinámica de cualquier diseño, pero cuántas veces nos enamoramos de un proyecto

escenográfico excepcional que cuando llega al escenario se perdió en las imposibilidades técnicas o humanas de una sala o teatro.

Bibliografía

Bellenger, Lionel. (2005) *Managez un projet avec succès* ESF Editorial.

Brunet Icart, Ignasi y Vidal Suñé, Antoni. (2004) *Empresa y recursos organizativos*. Madrid: Pirámide Editorial.

Mintzberg, Henry. (1996) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

Muñoz Seca, Beatriz y Riverola, Josep. (2007) *Opera y operaciones. Cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI: Reflexiones desde el teatro*. Madrid: Pearson.

Recursos digitales

<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/produccion-artistica> <http://drama.yale.edu/>